CENTRE
DE RECHERCHE
SUR LES TRANSPORTS
(CRT)
CENTRE
FOR RESEARCH
ON TRANSPORTATION

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
ÉCOLE POLYTECHNIQUE

C.P. 6128, SUCCURSALE A
MONTRÉAL (QUÉBEC)
CANADA
H3C 3J7

TÉLÉPHONE : (514) 343-7575
TÉLEX : 05-24146 BIBPOLYTEC
TÉLÉCOPIEUR (FAX) : (514) 343-7121

CRT-655

LE TRANSPORT ROUTIER DES MARCHANDISES EN LOTS BRISÉS: AXES DE DÉVELOPPEMENT DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL*

par

Jacques Roy[1]

[1] Département des Sciences administratives, Université du Québec à Montréal, C.P. 6192, Succursale "A", Montréal, Québec, Canada, H3C 4R2; et Centre de recherche sur les transports, Université de Montréal, C.P. 6128, Succursale "A", Montréal, Québec, Canada, H3C 3J7.

* Ceci constitue le rapport final de nos activités de recherche subventionnées conjointement par le fonds F.C.A.R. et le Ministère des Transports du Québec dans le cadre de l'action concertée sur le transport des marchandises pour la période 1985-1988.

Centre de recherche sur les transports - Publication #655

Novembre 1989

90-01431/

Dépôt légal - 4e trimestre 1989

RÉSUMÉ

Après un bref rappel des objectifs de notre recherche, nous présentons un résumé des principales réalisations en insistant davantage sur les quatre thèmes suivants:

1) l'analyse de l'industrie du transport routier des marchandises au Québec;

2) l'analyse de la situation du marketing dans les entreprises de camionnage;

3) l'étude de la demande pour les services de transport routier des marchandises en lots brisés et,

4) les tendances du marché et quelques recommandations.

Nous suggérons enfin quelques avenues de recherche futures. Sont annexées également à ce rapport quelques publications jugées les plus pertinentes issues de ce projet.

Mots clés: Transport routier,
Marchandises,
Analyse de l'industrie,
Marketing,
Environnement,
Economie,
Réglementation,
Demande.

1. Rappel des objectifs de la recherche

L'objectif global de ce projet de recherche était, d'une part, de faire le point sur la situation du marketing dans l'industrie québécoise du transport routier des marchandises en lots brisés pour compte d'autrui et d'autre part, de mieux connaître la demande ainsi que la mécanique décisionnelle mise en oeuvre par la clientèle des transporteurs étudiés, afin de chercher à apprécier des axes d'orientation et de développement souhaitables dans un environnement concurrentiel.

Durant la période subventionnée (1985-1988), les objectifs particuliers suivants ont été poursuivis:

1) Mieux connaître la structure et l'évolution probable de l'industrie québécoise du transport routier des marchandises en lots brisés en fonction des changements observés dans son environnement concurrentiel.
2) Dresser un bilan de l'application du marketing dans l'industrie du transport routier des marchandises en lots brisés en procédant à un audit de la fonction marketing dans les principales entreprises québécoises de camionnage public.
3) Identifier les principaux corridors routiers nationaux et internationaux affectant le Québec (origines et destinations) et apprécier l'importance des volumes de marchandises transportées et leurs caractéristiques ainsi que l'évolution de la demande en lots brisés en procédant à une analyse sommaire de flux de marchandises.
4) Mieux comprendre les motivations décisionnelles des entreprises ayant

recours aux services des transporteurs de lots brisés. Procéder à l'étude de cas concrets afin de mieux connaître les différentes approches actuellement utilisées en matière de distribution physique ainsi que les principaux courants dans ce domaine.

5) Mettre en relief les divergences actuelles et éventuelles des tendances observées dans l'offre et la demande de services de transport routier des marchandises en lots brisés.

6) Dégager des axes de recommandations susceptibles d'assurer la pérennité et le développement de l'industrie québécoise de transport routier des marchandises en lots brisés et ainsi renforcer la vigueur économique du Québec.

2. Composition de l'équipe de recherche

L'équipe de recherche était composée des chercheurs suivants:

- Yvon Bigras UQTR;
- Marc Filion HEC;
- Gilbert Laporte HEC;
- Maurice Levy UQAM;
- Denis Pettigrew UQTR;
- Jacques Picard UQAM;
- Jacques Roy UQAM.

Plusieurs représentants de l'industrie ont également apporté une contribution importante à la bonne marche de nos travaux. En particulier

nous tenons à souligner l'apport de messieurs Serge Lebrun et Jacques Alary. En tant qu'expert dans le domaine du transport des marchandises, M. Lebrun a contribué au démarrage du projet grâce à ses judicieux conseils. Quant à M. Alary, sa vaste expérience du camionnage au Québec et son rôle de vice-président exécutif au sein de l'ACQ nous ont permis de mieux comprendre et d'avoir plus facilement accès aux membres de cette industrie.

Trois étudiants ont réalisé leurs travaux de recherche de maîtrise dans le cadre de ce projet. Il s'agit de:

- Manon Arcand (M.B.A. profil recherche, UQAM, 1989) sous la supervision de Jacques Roy et Jacques Picard;
- Claude Gaudet (M. Sc., UQTR, 1988) sous la supervision de Yvon Bigras;
- Benoît Hamelin (M. Sc., HEC, 1986) sous la supervision de Gilbert Laporte et Jacques Roy.

Plusieurs autres étudiants de deuxième cycle ont contribué à ce projet à titre d'assistants de recherche, en particulier pour l'étude de la demande dans les divers secteurs industriels retenus.

3. Principales réalisations

Nous présentons maintenant une synthèse des principales activités réalisées dans le cadre de ce projet de recherche. Ces activités ont été

regroupées sous les quatres grands thèmes suivants:

1) L'analyse de l'industrie québécoise du transport routier des marchandises en lots brisés.
2) L'analyse de la situation du marketing dans les entreprises de transport routier.
3) L'étude de la demande pour les services de transport routier des marchandises en lots brisés.
4) Les tendances du marché et recommandations.

3.1 L'analyse de l'industrie québécoise du transport routier des marchandises en lots brisés

L'analyse de l'industrie du transport routier des marchandises en lots brisés est principalement le fruit du travail d'Yvon Bigras. Benoît Hamelin a également contribué à cette partie de la recherche dans le cadre de son mémoire de maîtrise sous la supervision de Gilbert Laporte et de Jacques Roy (Hamelin, 1986).

Dans une communication présentée au 23e congrès annuel de l'AQTR, Yvon Bigras (1988) présente une synthèse des résultats de ses recherches en dressant un tableau de l'industrie du transport routier des charges partielles pour compte d'autrui au Québec. Son travail comprend également une analyse sommaire des flux de marchandises. Son analyse est descriptive et repose sur les données compilées par Statistique Canada. Nous reprenons maintenant ses principales conclusions.

"Cette analyse descriptive de l'industrie québécoise du camionnage pour compte d'autrui nous a permis de constater les difficultés réelles qu'elle a connues depuis 1976. La récession de 1981-1982 a plus durement touché ce secteur au Québec qu'en Ontario. La stagnation s'est en fait poursuivie sur une période de quatre ans, de telle sorte que les revenus des transporteurs en 1983 étaient tout juste ramenés au niveau de 1979. En termes réels, compte tenu de la hausse des prix, cela représente un recul très important.

Ces difficultés ont également eu comme conséquence de faire diminuer la part relative des transporteurs québécois au Canada, de 21,7% en 1976 à 17,6 en 1985. On peut d'abord être tenté d'expliquer cette situation par des raisons structurelles comme la moins grande concentration de l'industrie au Québec, ou sa plus forte orientation vers le transport du vrac. Or, pour ces deux variables, l'écart entre le Québec et l'Ontario s'est maintenu à peu près constamment pendant cette période. Il est donc difficile de leur attribuer ce déclin des transporteurs québécois.

Est-ce que les entreprises québécoises seraient tout simplement moins efficaces? Notre approche macroéconomique ne nous permet pas de répondre à cette question. En revanche, elle nous indique que les transporteurs québécois ne se sont pas plus mal comportés que le marché québécois dans lequel ils évoluent. En effet, de 1976 à 1985, les recettes générées par les activités de transport au Québec ont connu une évolution relativement semblable aux recettes des transporteurs domiciliés au Québec. Calculés sur la base de l'origine des

flux, la part des recettes canadiennes venant du Québec est passée de 23,5 en 1976 à 20,4 en 1985. Globalement, l'économie québécoise ne s'est pas comportée pendant cette période d'une façon qui puisse expliquer ce recul. Est-ce que les secteurs générant la demande de transport routier auraient connu une période de repli par rapport aux secteurs analogues dans le reste du Canada? Il est difficile de répondre à cette question. La dernière hypothèse, et peut-être la plus intéressante, serait que les formes alternatives de transport routier (transport pour compte propre, location, transport illégal) aient eu plus de succès ici qu'ailleurs.

Qu'en est-il maintenant du transport des charges partielles au Québec? Ce type de transport représente évidemment une part importante des activités des transporteurs québécois. En 1984, cela équivalait à 50,3% des recettes, à 12,8% du tonnage, à 84,0% des livraisons et à 20,7% des tonnes-kilomètres. Par contre, depuis 1981, c'est-à-dire depuis que Statistique Canada recueille ces données, la part des charges partielles sur l'ensemble des charges est en légère régression. Cela est peut-être dû aux efforts croissants des expéditeurs pour consolider leurs expéditions? Il est à noter également que la part du Québec dans ce marché semble connaître là aussi le recul noté précédemment pour l'ensemble des charges et pour les transporteurs québécois.

Une dernière analyse nous a permis de voir les problèmes particuliers que connaît ce segment de l'industrie. Le déséquilibre entre Montréal et le reste de la province est en effet très accentué. Cela

conduit à une situation où il y a quatre fois plus de tonnes quittant Montréal pour la province, qu'il n'y a de tonnes effectuant le mouvement inverse. Cela illustre évidemment la nécessité pour les transporteurs québécois de rechercher une complémentarité entre les chargements complets et les charges partielles.

Quelles sont alors les perspectives d'avenir de l'industrie du camionnage au Québec? Avec la déréglementation, avec les incertitudes causées par la négociation d'un accord de libre-échange avec les Etats-Unis, avec les exigences accrues des expéditeurs de plus en plus préoccupés par leur distribution physique, que réserve l'avenir pour cette industrie? Les données montrent quelques signes encourageants en 1984 et 1985. Est-ce-que la réorganisation en cours arrive trop tard? Cela dépendra d'abord et avant tout de la capacité de nos entrepreneurs à s'ajuster à un environnement de plus en plus changeant, où la seule certitude est que la concurrence sera accrue".

3.2 L'analyse de la situation du marketing dans les entreprises de transport routier

Cette partie du projet a été complétée dans la première année couverte par la subvention. Les résultats obtenus sont présentés dans le mémoire de maîtrise de Benoît Hamelin (1986). Notons que ce dernier a remporté le premier prix, catégorie travaux de deuxième cycle, décerné par l'Association Québécoise du transport et des routes.

L'objectif de ce mémoire visait à présenter un état de la situation du marketing dans les grandes entreprises canadiennes de transport routier qui oeuvrent en outre sur le territoire québécois. Il s'agissait d'abord d'une description théorique de l'activité marketing dans le contexte d'une entreprises de transport routier. Nous désirions par la suite vérifier dans quelle mesure les transporteurs sélectionnés dans le cadre de notre étude appliquaient les principes de gestion marketing basés sur l'identification et la satisfaction des besoins du marché.

Au préalable, nous avons cru nécessaire d'analyser l'évolution de l'industrie canadienne du transport public depuis les dix dernières années. Une première analyse a été effectuée à partir des données fournies par Statistique Canada et contenait un ensemble de paramètres économiques permettant de fournir une vision globale de cette industrie. Pour compléter ce travail, nous nous sommes attardés, dans le cadre de nos entrevues, à identifier les événements qui, selon les administrateurs rencontrés, auront marqué les stratégies de développement mises en place par les transporteurs canadiens.

L'évolution des principaux transporteurs. Nous avons d'abord tenté de fournir un reflet exact de la situation des principaux transporteurs canadiens à la veille de la déréglementation; pour la plupart, nous avons constaté que ce projet avait affecté les diverses orientations stratégiques que ces firmes avaient adoptées depuis les quatre dernières années (spécialisation dans le LTL, désyndicalisation, expansion des territoires, etc.).

Contrairement à certaines attentes, une majorité des administrateurs rencontrés se sont dits en faveur du projet de déréglementation dans la mesure où il favoriserait une plus grande efficacité dans l'industrie; on nous a cependant avoué craindre les effets à long terme reliés à la présence accrue des transporteurs américains sur les principaux couloirs canadiens.

Même si le début des années 80 a signifié une baisse importante du trafic routier, on peut maintenant affirmer que ce facteur a eu un effet bénéfique sur la qualité de gestion au sein de l'industrie dans la mesure où il a entraîné une rationalisation sérieuse des coûts d'opération principalement au niveau de la main-d'oeuvre.

La survie de nos transporteurs nationaux est liée au développement et au maintien d'un réseau qui devra être rentable à long terme; nous avons pris connaissance de trois modes d'expansion dans le cadre de cette recherche, soit: l'obtention de permis, le rassemblement de transporteurs indépendants, et la croissance par acquisitions qui semble être la plus utilisée des trois voies.

L'expansion du réseau sur le territoire américain s'effectue de façon graduelle chez la majorité des transporteurs rencontrés; encore ici, nous avons constaté la présence de divers modes de croissance qui varient selon la taille des transporteurs et leur capacité financière.

Jusqu'à présent, très peu de transporteurs se sont montrés intéressés à développer des services connexes au transport routier, tel l'entreposage et l'expertise en logistique (gestion d'inventaire, amélioration du service à la clientèle, etc.). Chez les transporteurs majeurs, tel CP Transport, Kingsway, et Brazeau, on a constaté une nette orientation vers le transport des lots brisés.

D'autres parmi les firmes rencontrées conservent des positions très floues face à leur stratégie de développement; les plus petites maintiennent en effet un statut de généralistes sur courte distance et opèrent en parallèle les services de lots brisés et de charges complètes. Les dirigeants de ces entreprises sont conscients des faiblesses de leur position concurrentielle et des changements qu'ils devront apporter (regroupement ou affiliation pour n'en nommer que deux).

Chaque compagnie rencontrée dans le cadre de cette étude alloue des ressources humaines et financières à la gestion du marketing. Cependant, nous avons constaté que très peu d'entreprises possèdent un département marketing et utilisent un processus formel de planification stratégique. Pour plusieurs dirigeants, le marketing se résume à un ensemble d'activités jugées bien souvent secondaires (publicité et promotion, étude de marché), et sans incidence véritable sur la profitabilité de leur entreprise.

Notre revue des connaissances sur le marketing d'un service de transport routier nous révèle qu'en théorie l'implantation des

principes de marketing dans cette industrie suppose une redéfinition plus élargie du rôle des transporteurs auprès des expéditeurs. Pourtant, la majorité des administrateurs rencontrés ont jugé qu'une telle initiative demeure peu réaliste prétextant que l'ensemble des expéditeurs canadiens ne sont pas conscients de l'importance stratégique du transport dans la définition de leur service à la clientèle. Par conséquent, on peut comprendre que les transporteurs soient réticents à intégrer le concept de logistique dans la mise en marché de leurs services.

Jusqu'à présent, les changements survenus dans la mise en marché des services de transport correspondent beaucoup plus à une réallocation des efforts de vente vers le LTL qu'à l'élaboration d'un programme marketing distinct fondé sur une analyse des besoins de l'expéditeur pour ce service.

En général, les entreprises possèdent très peu de données sur la distribution physique des biens au Canada, ce qui constitue selon nous un obstacle majeur au développement d'une approche marketing dans l'industrie. Notons qu'à ce chapitre nous accusons d'ailleurs un net retard face aux américains qui disposent de beaucoup plus d'informations sur leur système de distribution.

Au niveau de la gestion du marketing mix, nous avons constaté que les transporteurs offrent des approches très standardisées en ce qui concerne les normes de service et les politiques publicitaires. La plupart des individus rencontrés accordent une valeur primordiale aux

politiques de tarification même si celles-ci résultent beaucoup plus d'une analyse des opérations et des coûts que d'une stratégie de positionnement adaptée au contexte concurrentiel caractérisant un marché cible donné.

3.3 L'étude de la demande pour les services de transport routier des marchandises en lots brisés

Cet important volet de notre projet de recherche devait nous permettre de mieux comprendre les motivations décisionnelles des entreprises ayant recours aux transporteurs publics de charges partielles. Pour ce faire, nous avons tout d'abord procédé, bien entendu, à un examen complet de la littérature portant sur le choix d'un mode de transport et le processus de sélection d'un transporteur (Hamelin, 1986; Gaudet, 1988; Arcand, 1989; Bigras et Roy, 1989).

Depuis une quinzaine d'années environ, de nombreux chercheurs ont tenté d'identifier des facteurs et critères de choix jugés plus ou moins déterminants dans le processus de sélection d'un mode de transport, d'un transporteur et dans l'évaluation de son rendement. Ces études étaient généralement menées à l'aide de questionnaires envoyés à un échantillon représentatif d'expéditeurs dans un lieu géographique donné. Or, les résultats obtenus lors de telles enquêtes indiquent presque invariablement que les critères reliés au service (vitesse, fiabilité) sont beaucoup plus importants que ceux reliés aux coûts. Mais lorsque nous discutons de ces résultats avec des expéditeurs et transporteurs, nous découvrons que de telles

conclusions peuvent être erronnées si l'on néglige certains facteurs exogènes (tel les caractéristiques du produit transporté et du secteur industriel en question) dans le processus de prise de décision (Roy, 1987).

A titre d'exemple, on reconnait que les expéditeurs seront plus sensibles aux tarifs de transport en période de récession économique. D'un autre côté, un fabricant sera prêt à payer le tarif exigé pour obtenir un service rapide et fiable lorsque vient le temps d'expédier des meubles à la foire annuelle!

Nous croyons donc qu'il n'est pas suffisant d'identifier l'importance relative des critères de choix, de sélection et d'évaluation des transporteurs. Nous suggérons plutôt d'examiner l'environnement particulier à l'intérieur duquel on retrouve ce processus de décision (Bigras et Roy, 1989). Pour ce faire nous avons retenu un certain nombre de secteurs industriels en fonction de leur consommation relativement importante de services de transport public de charges partielles.

Chacun de ces secteurs fut l'objet d'une recherche exploratoire à l'aide d'une méthodologie plutôt qualitative basée sur l'entrevue personnalisée et la cueillette de données secondaires. Cette recherche nous a permis de mieux comprendre l'environnement particulier de chaque secteur étudié, la structure de ses canaux de distribution ainsi que la mécanique décisionnelle employée dans le choix d'un mode de transport et la sélection d'un transporteur. Ces

recherches ont été exécutées sous la direction des chercheurs principaux de notre équipe et publiées sous la forme de monographies. Les secteurs étudiés sont:

- Pièces automobiles (Boisvert, 1987);
- Textile et vêtement (Levy et Tremblay, 1986; Gaudet, 1988);
- Meuble (Asselin, 1986);
- Alimentation (Pichette et Vorobief, 1987);
- Pharmaceutique (Lépine, 1986).

A eux seuls, ces cinq secteurs génèrent 33,3% du revenu total du marché québécois des charges partielles et 34,4% du tonnage (Bigras et Roy, 1989). Ces secteurs sont principalement impliqués dans la distribution de produits finis à l'échelle de la province. En se référant uniquement aux produits transportés par les transporteurs publics de marchandises générales, on se rend compte de l'importance très significative de ces cinq secteurs.

Les résultats obtenus en étudiant le marché québécois des lots brisés à l'aide d'une telle approche sectorielle ont été présentés récemment lors du 24e congrès annuel du Groupe de recherche sur les transports du Canada (Bigras et Roy, 1989). On y présente un sommaire des principales caractéristiques de ces secteurs et de leur évolution comme utilisateurs de services de transport de marchandises en charges partielles. Les différences observées d'un secteur à l'autre démontrent bien l'intérêt d'une telle approche pour les transporteurs québécois et tous ceux qui désirent mieux connaître ce marché.

Cette observation fut également confirmée lors d'une recherche récente et connexe où nous avons retenu les secteurs des pièces automobiles et du meuble comme objet d'une étude visant à vérifier l'importance de facteurs endogènes comme l'évaluation perçue des performances pour expliquer les préférences des preneurs de décisions en matière de transport (Arcand, 1989). Les résultats de cette recherche nous ont permis de conclure encore une fois que les préférences des preneurs de décision sont liées au secteur d'activité. Cette étude nous a également permis de vérifier l'hypothèse voulant que la perception qu'ont les preneurs de décision quant aux critères sur lesquels ils sont évalués (service, coûts, compromis coût/service, profit etc.) joue un rôle important dans leurs propres décisions en matière de transport. Ainsi, un dirigeant évalué sur les coûts qu'il fait épargner à son entreprise aurait tendance à privilégier le tarif comme critère de décision quant vient le temps de choisir un transporteur. De la même façon, un dirigeant évalué sur la base du service à la clientèle favoriserait les transporteurs lui offrant un service rapide et fiable. Ces comportements traduisent en quelque sorte la politique de l'entreprise en matière de transport.

3.4 Les tendances du marché et recommandations

Une étude récente de l'évolution du marché des lots brisés au Québec indique une légère mais constante baisse dans les valeurs observées pour le tonnage et les tonnes-kilomètres transportés entre 1981 et

1986 (Bigras et Roy, 1989). Durant la même période, on observe également un déclin important dans le nombre d'expéditions et une progression des revenus qui s'explique uniquement par l'augmentation des prix de ce service. En fait, durant cette période, la part relative des charges partielles dans le marché total du transport routier des marchandises est passée de 55.7% à 51.9%, soit une diminution significative et à peu près constante de 1981 à 1986. Ce recul est encore plus important lorsqu'on considère la part du tonnage transporté qui est passée de 18.2% à 12.2%.

Si l'on compare la performance du marché québécois à celle du reste du Canada, on s'aperçoit que la situation est sensiblement différente dans l'ensemble des autres provinces. En effet, les données observées pour le reste du Canada indiquent une progression dans le tonnage, les tonnes-kilomètres et les revenus. On observe néanmoins là aussi un léger déclin de la part relative du tonnage transporté en lots brisés par rapport à l'ensemble du marché du camionnage, passant de 12.7% en 1981 à 10.7% en 1986.

Ces statistiques semblent indiquer une tendance à la hausse du poids moyen des expéditions. En effet, ce dernier a connu une augmentation de 47.2% au Québec, passant de 2957 kg en 1981 à 4352 kg en 1986. Pour le reste du Canada, cette hausse s'est chiffrée à 43.0% pour la même période.

Ces quelques chiffres sont inquiétants pour l'ensemble de l'industrie québécoise du transport routier par lots brisés. On peut tenter

d'expliquer ces tendances de plusieurs façons mais elles semblent indiquer des changements dans le comportement des expéditeurs qui deviennent de plus en plus conscients des opportunités qui s'offrent à eux dans un nouvel environnement plus concurrentiel. Dans un tel contexte, il nous semble encore plus important que l'industrie du transport routier des marchandises apprenne à mieux connaître ce qui se passe dans son marché et adopte une attitude beaucoup plus empreinte de la pensée "marketing".

Voici donc quelques réflexions découlant naturellement de notre projet de recherche. Tout d'abord, des changements importants ont été observés dans le comportement des preneurs de décisions affectant le choix des modes de transport et des transporteurs eux-mêmes. Avant la déréglementation américaine, soit avant 1980, le choix d'un transporteur relevait d'une mécanique décisionnelle peu complexe et correspondait à des stratégies de vente assez classiques de la part des transporteurs. Mais depuis quelques années, des expéditeurs ont pris conscience des avantages reliés au nouvel environnement réglementaire et cherchent de plus en plus à en tirer profit. Pour eux, la décision concernant le choix d'un mode de transport est maintenant beaucoup plus complexe et s'inscrit dans la révision de toute la stratégie de distribution physique de l'entreprise. Dans ce contexte, les transporteurs qui voudront tirer leur épingle du jeu devront modifier sensiblement leur image et se proposer comme des experts en distribution physique auprès de clients de plus en plus exigeants. Sinon, ils seront relégués au second plan et perdront la chance d'exercer un certain leadership dans les canaux de distribu-

tion en cours de mutation dans plusieurs secteurs industriels.

Notre recherche exploratoire de certains secteurs clés dans les lots brisés a d'ailleurs permis de constater que cette mutation des réseaux de distribution ne se produit pas au même rythme dans tous les secteurs industriels. En fait, dans certains secteurs cette reconfiguration est déjà bel et bien amorcée sinon complétée. On pense ici au secteur des pièces automobiles où le degré de concentration au niveau des intermédiaires de distribution a passablement augmenté dans la dernière décennie. Dans d'autres secteurs, comme celui du meuble, ce sont les fabricants qui semblent vouloir prendre l'initiative et exercer un contrôle plus serré sur la distribution de leurs produits. Mais là comme dans plusieurs autres secteurs, il reste encore de la place pour des transporteurs agressifs, imaginatifs et innovateurs. La règle est pourtant simple: il suffit de bien comprendre les besoins de ses clients et de les satisfaire de façon sélective. Pour ce faire cependant, il faut sortir des sentiers battus et adopter aujourd'hui encore plus qu'auparavant une approche dite marketing.

Après avoir interviewvé de nombreux représentants des secteurs du meuble et des pièces automobiles, Arcand (1989) en arrive à la même conclusion et suggère aux représentants de firmes de transport de s'impliquer davantage dans leur relation avec leurs clients. En effet, on a observé que dans le domaine du transport en particulier, des relations étroites et une certaine complicité avec le client sont très importantes pour assurer des liens durables. Mieux comprendre

les besoins des clients implique une relation continue et empreinte de confiance. Enfin, pour offrir des services taillés sur mesure, encore faut-il bien connaître les pratiques internes de l'entreprise, ses habitudes et même sa culture organisationnelle.

4. Conclusion et recherches futures

Nous pouvons affirmer que les objectifs de notre projet ont été atteints. En effet nous avons réussi à tracer un bilan de la situation du marketing dans l'industrie québécoise du transport routier des marchandises et à mieux comprendre la demande pour les services offerts par cette industrie en adoptant une approche sectorielle. Nos recherches nous amènent à conclure que le développement de l'industrie du camionnage par lots brisés repose sur l'adoption par ses membres d'une approche beaucoup plus orientée vers la compréhension et la satisfaction des besoins réels de leur marché.

Plusieurs stratégies de développement ont été observées:

1) regroupements, fusions et acquisitions;
2) spécialisation par segments de marché;
3) différentiation sur la base du service ou de coûts;
4) développement de nouveaux services.

Ces stratégies démontrent toutes une préoccupation croissante des transporteurs pour leur survie à long terme dans un environnement plus

concurrentiel. Or la pérennité de cette industrie passe par la satisfaction de sa clientèle.

Nos travaux nous ont également permis d'identifier d'autres axes de recherches futures (Roy, 1988). Ainsi, bien que nous ayons commencé à évaluer l'impact de la déréglementation sur l'industrie québécoise du camionnage (Arcand, 1989), nous croyons que des changements récents dans l'environnement de cette industrie (libre-échange entre le Canada et les Etats-Unis) auront des impacts importants qui devront être mesurés non seulement au niveau de l'industrie nationale mais également au niveau des régions du Québec.

Plusieurs stratégies de développement méritent également des études plus approfondies. On a déjà démontré l'intérêt d'utiliser une approche sectorielle pour étudier la demande de transport. Or nous croyons que cette recherche exploratoire devrait maintenant être complétée par une méthodologie plus quantitative afin d'être en mesure de généraliser les observations et conclusions mises de l'avant dans notre projet. De la même façon, plus de recherches sont requises pour mieux connaître l'identité et le rôle du preneur de décisions en matière de transport dans différents secteurs industriels. De plus, des recherches devraient être poursuivies afin de déterminer l'opportunité pour nos transporteurs de poursuivre des stratégies d'élargissement de services (entreposage et gestion des stocks) comme cela se fait couramment ailleurs. Enfin, nous croyons que la mutation qui se produit présentement dans la configuration des canaux de distribution doit être mieux comprise. Ainsi, quel sera l'impact au Québec de l'organisation de réseaux du type "hud-and-spoke" à

l'échelle nord-américaine? Ne serait-il pas sage d'étudier la faisabilité d'implanter des centres de distribution publics ou autres infrastructures intermédiaires afin de mieux planifier l'utilisation de nos réseaux de transport et conserver le contrôle de nos canaux de distribution?

Voilà des questions qui pourront faire l'objet de projets de recherche dans un proche avenir.

REFERENCES

ARCAND, M., (1989), Variables de segmentation dans l'industrie du camionnage public: influence de l'évaluation des performances du décideur sur le choix d'un transporteur", mémoire de MBA - profil recherche, Université du Québec à Montréal, 111 pages. Direction J. Picard et J. Roy.

ASSELIN, F., (1986), "La distribution par lots brisés dans l'industrie du meuble au Québec", Rapport de recherche, Ecole des HEC, 101 pages. Direction M. Filion.

BIGRAS, Y., (1988), "L'industrie québécoise du camionnage et le transport en lots brisés", Actes du 23e congrès annuel de l'Association québécoise du transport et des routes, Montréal, 22-25 mars.

BIGRAS, Y et J. ROY, (1989), "The LTL Market in Quebec: a Sectorial Approach", Actes de la 24e conférence annuelle du Groupe de recherches sur les transports au Canada, Halifax, 28-31 mai, pp 151-162.

BOISVERT, J., (1987), "Recherche exploratoire sur le phénomène de la distribution par lots brisés (LTL) dans l'industrie des pièces automobiles au Québec", Rapport de recherche, Ecole des HEC, 45 pages. Direction M. Filion.

GAUDET, C., (1988), "Les critères de choix, de sélection et d'évaluation des PME en regard des services de transport: le cas des industries du vêtement et du textile", mémoire de maîtrise en économie et gestion des systèmes de petites et moyennes dimensions, Université du Québec à Trois-Rivières, 105 pages. Direction Y. Bigras.

HAMELIN, B., (1986), "La gestion du marketing dans les entreprises de transport routier au Canada", mémoire de maîtrise en sciences de la gestion, Ecole des HEC, 104 pages. Direction G. Laporte et J. Roy.

LEPINE, A., (1986), "Rapport préliminaire sur le phénomène de la distribution par lots brisés dans l'industrie pharmaceutique au Québec", Rapport de recherche, Ecole des HEC, 33 pages. Direction M. Filion.

LEVY, M. et M. TREMBLAY, (1986), "Le transport routier des marchandises par lots brisés dans l'industrie de l'habillement au Québec", Rapport de recherche, UQAM, 54 pages.

PICHETTE, C. et S. **VOROBRIEF**, (1987), "Rapport préliminaire sur le phénomène de la distribution par lots brisés dans l'industrie alimentaire au Québec", Rapport de recherche, Ecole des HEC, 36 pages. Direction M. Filion.

ROY, J., (1987), "Le transport routier des marchandises en lots brisés: axes de développement dans un environnement concurrentiel", Symposium - Recherche et développement, Montréal, 26 novembre.

ROY, J., (1988), "Distribution physique et transport de marchandises dans un environnement plus dynamique et concurrentiel", Troisième journée francophone sur la logistique et les transports, Ecole des HEC, Montréal, 19 décembre.